



## Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği\*

Faik Ardahan \*

### Özet

Sivil Toplum Kuruluşları(STK); üyelerine menfaat sağlamak, üyelerinin menfaatlerini korumak, toplumsal fayda yaratmak gibi birçok amaçla kurulmaktadır. Yerel veya ulusal hatta uluslararası bazda örgütlenmiş olsunlar aynı veya benzer misyonları gerçekleştirmek amacıyla var olma çabası içinde olan bir çok STK vardır. Ortak misyonu üstlenmiş STK'lar girdilerini farklı kaynaklardan elde etseler bile hedef kitleleri çoğu zaman aynı olmaktadır. STK'ların varlık nedenleri değer yaratma olarak tanımlandığında, sınırlı olan kaynaklarla bölgesel, ulusal hatta global fırsatlardan yararlanma mücadelesinde ancak güçlü olabilenler daha fazla yararlanabilmektedir. Bu doğrultuda gerçekleşen arayışlar sonucunda ortaya çıkan en önemli yaklaşımlardan biride stratejik işbirliği uygulamasıdır. Yeni koşulların ortaya çıkardığı bu durum, organizasyonel kaynakların doğru ve etkin kullanılması amacıyla ortak veya bireysel amaçlara ulaşmada stratejik işbirliklerini yeni bir yönetsel stratejisi olarak tüm STK'ların gündemine almaya zorlamaktadır.

Bu çalışmada; STK'ların etkin yönetimi için stratejik işbirliği boyutlarına teorik bir boyuttan bakılacak ve Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Suna İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkında bu amaçla yapılmış ve yapılması planlanan çalışmalardan söz edilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Sivil Toplum Kuruluşları, Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkin Yönetimi, Stratejik İşbirliği, Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik İşbirlikleri

\* Bu Çalışma; 15-16 Ekim 2005 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, II. Ulusal Sivil Toplum Kuruluşları Kongresinde sunulan bildirinin güncellenmiş ve geliştirilmiş halidir.

\* - Akdeniz Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Rekreasyon Bölümü, faikardahan@akdeniz.edu.tr

## **Strategical Cooperation for effective management of non-governmental organizations and Turkish Education Volunteers Foundation (Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı -TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Education Park example\***

**Faik Ardahan \***

### **Abstract**

Non-governmental organizations are founded for many purposes like providing benefit to their members, protect the interests of their members and create value for the society. There are many non-governmental organizations having similar missions and trying to survive which are locally, nationally or internationally organized. The non-profit organizations with common missions have the same target population although they provide their resources by different ways. When we define the cause of existence of non-governmental organizations as providing value, as they have limited recourses, only more powerful among them can be able to make good use of local, national or international opportunities.

At this point one of the most important approaches to this issue is strategical cooperation as a result of the searches. The new situation revealed by the new conditions, force all non-governmental organizations to put on the agenda, strategical cooperation as a new managerial strategy for reaching common or separate goals in order to use organizational resources properly and effectively. In this study the dimensions of strategical cooperation for effective management of non-governmental organizations will be examined from a theoretical point of view and the studies conducted and planned for this aim in (Turkish Education Volunteers Foundation Suna-İnan Kıraç Antalya Education Park) will be mentioned.

**Keywords:** Non-governmental organizations, effective management of non-governmental organizations, strategical cooperation, strategical cooperation in non-governmental organizations

---

\* This study were presented in 2 th. National Non-Governmental Organizations Congress (2005, Çanakkale).

\* - Akdeniz University, Physical Education and Sport School, Recreation Department, faikardahan@akdeniz.edu.tr

## **Giriş**

Devlet kurumlarının birinci, özel sektörün ikinci sektör olduğu günümüzde, STKlar “üçüncü sektör” olarak kabul edilmektedir. Sivil Toplum; kökeni Aristo’nun siyaset teorisine kadar uzanan, yurttaşlar toplumunu anlatan modern toplum öncesi bir kavram olmasının yanında (Us, 2002: 1) 18. yüzyıl sonunda insanların giderek daha fazla artan özgürlük talepleriyle ilgilenen ve Aydınlanma Dönemi’ne ait Thomas Paine ya da Hegel gibi isimlere, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Gramsci’ye, giderek daha çok sivil toplum talebinde bulunan Doğu Avrupa ve Latin Amerika’daki kitlesel hareketlere ve nihayet sivil toplum kavramının, soğuk savaş sonrası Amerika ve Batı Avrupa’da özel ilgi alanı 70 ve 80’lerdeki kadın hareketi, çevre hareketi, silahsızlanma, barış hareketi ve hatta günümüzdeki “neo anarşist” hareketlerin küreselleşme karşıtı eylemleri vb. haline dönüşmesine kadar tarihi bir perspektif içinde gelişmiştir.

Literatürde; NGO (Non Governmental Organizations), NPO (Non Profit Organizations), CBO (Community Based Organizations) gibi kavramlarla ifade edilen STKlar hakkında çok değişik tanımlamalar ve dönemler itibariyle sınıflamalar yapılmıştır (Özkan, 2002: 1). Avrupa Birliği, STKları; örgütlenmiş yurttaşların yaşadıkları ülkenin toplumsal ve ekonomik kalkınmaya, toplumsal düzenine doğrudan katkıda bulunarak, katılımcı demokrasinin oluşturulması ve sürdürülmesi açısından (kimi zaman devlet ve hükümetten de fazla) yaşamsal rol üstlenen kuruluşlar olarak tanımlarken, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (ESC) STKları; toplum yararı doğrultusunda sorumluluk üstlenen, resmi makamlar ile yurttaşlar arasında aracı görevi üstlenen bütün örgütsel yapılanmalar olarak tanımlamıştır (Güder, 2004: 10).

Bir başka tanımlamayla STKlar; devletin ihtimam gösteremediği ya da yeterince hizmet veremediği ya da vermemesi gereken alanlarda insanların kendiliğinden bir birliktelikle hareket edip başta kendi üyelerine sonra da toplumun bu hizmete ihtiyaç duyan diğer üyelerine hizmet vermek adına oluşturulmuş gönüllü organizasyonlardır (Yaman, 2005: 97). Bir diğer tanımlamayla STKlar; belirli bir mekan ve zamanda, bilgiye dayanarak teşhis edilen bir ihtiyacı ya da ihtiyaçlar demetini karşılamayı amaç edinen, kar amacı gütmeyen hizmet veren, böylece kamu yönetimine katılan kuruluşlardır (STK 3. Sempozyumu, 1998: 30). Tüm

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

tanımlar bir araya getirildiğinde STKların nitelikleri ve sorumlulukları izleyen biçimde sıralanabilir (Güder, 2004: 14-15);

- Toplum yararı gözetmek. Toplumdan alınan güçle topluma hizmet etmek,
- Gönüllü olmak,
- Varoluş nedenini ve görev tanımını net olarak yapmak,
- Hedef, program, etkinlikler ve kaynak kullanımı konularında topluma karşı saydam olmak,
- Kaynakları, beyan edilmiş bu görev tanımına uygun ve verimli olarak kullanmak,
- Bütün program ve projeleri, bu görev tanımına uyumlu olarak tasarlamak,
- STK'nın çalışmalarına ilgi duyan bireylerce gelen taleplere yanıt vermek,
- Kar amacı ve çıkar gütmemek, çalışmaların sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla kazanç sağlanabilir, ancak elde edilen kazanç yine varoluş amacı doğrultusunda kullanılır.
- Devletten bağımsız olmak,
- STK mensupları hiçbir zaman bireysel çıkarlarını ön plana alamazlar, yaptıkları eylemler mensubu oldukları STK'nın varoluş nedeni olan “daima toplumun yararına çalışma” ilkesine uymak zorundadır,
- Dürüst, adil, saygılı, güvenilir, sorumluluk sahibi ve hesap verebilir olmalıdır. Bu nitelikler; program yürütme, yönetim, insan kaynakları, para yönetimi, kaynak oluşturma gibi sahalarda aynı düzeyde ahlaki ve saydam biçimde uygulanabilmelidir. Bir STK, destekçilerine, topluma, hizmet verdiği kitleye, üyelerine, gönüllülerine ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını saptamalı ve yerine getirmelidir.

STKlarda etkin yönetimin gerçekleşebilmesi için, bu örgütlerin yönetim açısından farklılıklarını, sivil toplum örgütlerinde etkin yönetimin anlamını, etkin örgütlerin paylaştığı özellikleri ve bu örgütlerde etkin olmayan yönetime ilişkin yapıların ortaya konulması gereklidir. Kâr amaçlı işletmelerin hedef kitlesi belirli bir ödeme karşılığında mal ve hizmet satın alan veya alma potansiyeli olan müşterileridir. Kâr amaçlı olmayan örgütlerin ise; sunduğu hizmetin kullanıcıları ve bu hizmet için gönüllü katkı sağlayanlar olmak üzere iki farklı hedef kitlesi vardır. Kâr amaçlı olmayan örgütlerde hizmetin kullanıcıları hizmet maliyetini ya hiç üstlenmez ya da çok az bir kısmını üstlenirler. Fon sağlayan bireyler, kurumlar diğer kısmını sağlarlar. Kâr amacı gütmeyen örgütler açısından hizmetin

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

kullanıcılarının ve fon sağlayanların ihtiyaç ve beklentilerini dengelemek de kolay değildir (Öztürk, 2002: 21, Gallagher, 1991: 4).

Başarının bir kâr marjı ya da stok değeri bağlamında ölçülmemesi; kilit iş görenlerin yönetim becerilerine göre seçilmemesi genellikle toplumda bilinen kişilerin bu işlevi üstlenmeleri; örgütün müşterilerini, müşteri tatminini ve çalışanların örgüte adanmışlığını belirlemenin zorluğu da bu tür örgütleri yönetim açısından farklılaştırmaktadır (Coccia, 2000: 17, Öztürk, 2002: 2). Grantmakers For Effective Organizations'a göre "bir sivil toplum örgütünü etkin kılan faktörler" bir sivil toplum örgütünün etkinliği; güçlü bir yönetim ve sonuçlara ulaşmaya tutarlı bir adanmışlık aracılığıyla örgütün misyonuna ulaşabilme becerisidir. Etkin bir örgütün nasıl olduğunu tam olarak tanımlamak zor olsa da başarılı STKların ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Paul, 2002: 2, Öztürk, 2002: 2);

- Canlı bir misyona sahip olmaları,
- Yüksek nitelikli ve uygun programlar,
- Beceri sahibi ve güdülenmiş liderlik, yönetim ve kadro,
- Açık bir iletişim ve sorumluluk,
- Yetenekli ve ilgililik düzeyi yüksek, iyi örgütlenmiş bir yönetim kurulu,
- Verimli operasyonlar ve güçlü yönetim destek sistemleri,
- Güvenilir ve farklı gelir kaynaklarına dayalı sağlam finansman.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ortaya çıkabilecek sorunlardan biri etkin olmayan örgütler, diğer bir anlatımla sosyal misyonlarını yerine getiremeyen örgütler olabilmeleridir. Verimli olmayan örgütler olmaları yani harcanan paraya göre çok az yol alabilen örgütler olmaları diğer bir sorundur. Üçüncü sorun ise bu tür vergiden muaf örgütleri kontrol eden kişilerin kendileri için aşırı fayda yaratabilmeleridir ki bu, fonların verimsiz kullanımının da ötesine gitmektedir.

Yöneticiler, çalışanlar ve yönetim kurulu üyeleri fonları örgütün misyonu dışında kişisel fayda yaratma amacıyla kullanabilirler. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların kâr amaçlı kuruluşlarda mevcut olan üç sorumluluk mekanizmasına sahip olmaması - yani sahiplikte birlikte gelen kişisel çıkarları ya da yönetim amaçlarına ulaştığında daha fazla gelir- maaş

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

elde etme durumu olmaması, çoğu zaman verimliliği güdüleyecek bir rekabetle karşı karşıya kalmamaları ve işletme başarısının nihai barometresi olan kâr ölçüsüne sahip olmamaları bu sorunların şiddetini daha da artırmaktadır.

Dünyada ve ülkemizde önemli işlevleri yerine getiren STKlarla birlikte başarısı ve güvenilirliği sorgulanan tüm diğer örgütlerin varlığı özellikle son yıllarda gündeme gelmektedir. Gelişme göstermeyen, durağan STKları teşhis etmek ise izleyen özelliklerin varlığını görmekle mümkündür (Regine, 1996: 98-99, Öztürk, 2002: 2). Bunlar;

- Eski ve hatta çağ dışı kalmış programlardan oluşan bir sabit mönü;
- Yerini sağlama almış yönetim kurulu ve liderlik;
- Tüm misyon yerine öncelikli olarak bireysel program amaçları üzerine odaklanan çalışanların küçük derebeyliklere parçalanması;
- Yeni gelir kaynaklarına sahip olmama ya da çok az yeni gelir kaynağına sahip olma;
- Çağdışı kalmış sistem ve prosedürler;
- Uygun olmayan planlama.

Bunların yanında, aynı faaliyet alanında çalışan birçok STK'nın varlığıdır. Çok sayıda aynı misyona sahip STK'nın varlığı alandaki çeşitliliği yansıtması bakımından olumlu bir görüntü çizse de bu çalışmanın da esas konusunu teşkil eden en önemli sorunlardan birini tarif eden yapıyı oluşturmaktadır. Bu sorun özellikle Türkiye gibi demokrasi anlayışının tam olarak gelişmediği ülkelerde aynı ve/veya farklı misyona sahip STKlar arasında iletişim ve koordinasyon eksikliğinin olması, aynı işi yapanların birbirleriyle bilgi birikimlerinin ve deneyimlerinin paylaşılmaması, benzerinin daha önce ya da aynı süreçte yapıp yapılmadığını araştırmaksızın bir çalışmaya başlaması etkin olamamayı ve verimsizliği beraberinde getirmektedir.

Bugün aktif STK sayısını bilme imkanının olmadığı bir yapıda Türkiye'de aile planlamasından çevreye, bilişimden ekolojiye, havacılıktan güzel sanatlara, insan haklarından edebiyata kadar birçok alanda örgütlenmiş STKların sayısının yüz binin üstünde olduğu tahmin edilmektedir. 2000 yılı verilerine göre yalnızca İstanbul'da faal olan 7.563 dernek ve 1380 vakıf bulunmaktadır (İstanbul BŞBeld, 2000:460, Yaman, 2005: 104). Örneğin sadece

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

İzmir sınırlarında kültür ve sanat amaçlı çalışan sivil toplum kuruluşlarının sayısı iki yüzü aşkındır (Yaman, 2005: 104). İnternette yer alan STK veri tabanlarından [www.stgp.org](http://www.stgp.org) adresinde Marmara Bölgesinde faaliyet alanı “kadın” olan 126 STK ya ulaşılabilmektedir ([www.stgp.org](http://www.stgp.org), 2009).

STKların kaynaklarının kullanımında etkin ve verimli olmaları ve sosyal kârlılıklarını artırmaları toplumun bu örgütlerden elde edeceği faydayı artıracacağı gibi bu tür örgütlere yönelik olumlu tutumların geliştirilmesini de sağlayacaktır. Kalite, etkinlik, verimlilik konusundaki çeşitli yaklaşımlar kâr amaçlı işletmeler tarafından başarıyla uygulanmaktadır. STKların doğası işletmecilik yaklaşımlarının tıpatıp uygulanmasını zorlaştırırsa da uzmanlar gerekli uyarlamalar ile STKların bu yaklaşımlardan fayda sağlayacaklarını savunmaktadırlar. Bunlarla birlikte STKlarda ki etkin olmayan yönetim yapılanmasını ve yönetimi etkinleştirmenin STKların işbirliği boyutu dışındaki çözümlerini izleyen şekilde sırlayabiliriz (Özkan, 2002: 3-5);

**1.** Türkiye’de her şeyin devletten ya da başkasından beklendiği geleneksel yaşam tarzının bir sonucu olarak “yönetime katılmak”tan anlaşılan, sadece kamu yönetimine şikayetleri bildirmek ve istekleri dile getirmektir. Bunun böyle olmadığı, bireylere de düşen görevler olduğu ve bunları gerçekleştirmenin bir yolunun da STKlardan geçtiği, öncelikle STKlar tarafından somut ve sürekli bir şekilde topluma anlatılmalıdır. Ancak bu şekilde, Türkiye’de halen en güçlü STKların aileler ve akrabalar olduğu kanısı düzeltilebilir. Öte yandan toplumun ilgisinin yanı sıra hükümetlerin de STKlara yeterince duyarlı davranmasının sağlanması gereklidir. Bu kapsamda cezacı karakteri ağır basmayan ve günün değişen koşullarına uygun, modern bir dernekler yasası, STKların yönetimlerini ve toplumsal misyonlarını destekleyecektir.

**2.** STKların devletin çekildiği ya da çekilmesi gereken alanlarda yoğunlaşması, bir yerde kamuya egemen olma çabası olarak değerlendirilebilir. Bu durumu bir egemenlik kurma çabasından ziyade, bazı hizmetlerin devletin yerine, bazı hizmetlerin ise devletle beraber yapılması şeklinde değerlendirmek gerekmektedir. Ancak güçlü bir STK, demokrasiyi sağlamlaştırabileceği gibi toplumsal gelişimin –siyasi açıdan- etkinlik alanını da daraltabilir. Bu ve benzeri durumlarda STKlarda “dürüstlük yönetimi” hayata geçirilmelidir.

**3.** Türkiye'deki STKların politik tepkilerinin en haklı oldukları anda bile, sadece belli kitlelere mal olarak mutlaka karşıtlarını bulduğu ve genellikle sonuçsuz kaldığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Ayrıca her farklı dünya görüşünün ayrı bir örgüt kurması ile ortaya çıkan parçalanma, etkinliği doğal olarak azaltmaktadır. Bunlar rakip kuruluşlar ile mücadele edip üye kazanmaya ağırlık verince, esas amaç gölgede kalmaktadır.

**4.** STKlar, devlette görmek istedikleri kadar, demokratik, katılımcı, şeffaf ve etkili bir düzeni kendi yapılarında kurmalıdır. Uğraşı alanlarını, türlerini ve hedeflerini tam olarak belirleyip, tabanlarının denetimine açık olmalıdırlar. STKlarda saydamlık ve yöneticilerin yaptıklarının hesabını üyelerine ve kamuoyuna vermeleri gerektiği bilinci yerleşmelidir.

**5.** STKların devlet desteği ve/veya uluslararası destek alması konusunda önyargılı olunmamalı, finans kaynakları şeffaf olmak kaydıyla koşullara göre değerlendirme yapılmalıdır. Uluslararası ilişkiler boyutuna ise daha çok önem verilmelidir. Bu bağlamda hükümetlerin de STKlar arasındaki işbirliğini teşvik etmesi gerekmektedir.

**6.** Bugün STK yöneticilerinin topluma ve üyelerine hesap vermeden yıllar boyu görevlerinde kaldıkları görülebiliyor. STKların profesyonel kadrolarının sayısı kademeli olarak arttırılmalıdır. Organizasyonun en tepesinde inançlı, gönüllü ve kıdemlilerden oluşan bir yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı ve profesyonel bir genel müdür olmalıdır. Gönüllülük temelli STKlarda, ikna etmeye dayanan bir yönetim biçiminin egemen olması, otokratik bir yönetimin dezavantajlarını ortadan kaldırabilir. Modern yönetim metotlarından olan Balanced Scorecard'ın gönüllü kuruluşlar için olan önerileri dikkatle incelenmeli, performans ölçüm ve denetimine gereken önem verilmelidir. Yönetim guruları Hamel ve Prahalad'ın yöneticilere "Değişen dünyada belirsizlik içerisinde yaşamaya alışın!", "Teknolojiyi çok iyi anlayın!", "İttifak ve ortaklık kurma becerilerine sahip olun!", Hamel'in "Temel yetkinliklerinize odaklanın!", Senge'in "Öğrenen organizasyonları kurun!", Champy'nin "Dijital devrim eşiğinde mutlaka değişin!" önerileri, artık STKlara da bir anlam ifade etmek zorundadır. Ayrıca STKların niteliklerine göre "acil durum eğitimi" alınmalı ve "kriz yönetimi" ilkeleri iyice bilinmelidir. Lobicilik ve gelir yaratma programları geliştirilmelidir. STKlar arasında kıyaslama (benchmarking) yapılmalı "hedeflere göre yönetim" ilkeleri uygulanmalıdır.



Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

7. Öğrencilerin ve emeklilerin STKlara etkin katılımı sağlanmalıdır. 2005 yılında yapılan “Türk Gençliğinin Gözünden Türkiye’de Katılımcılığın Önündeki Engeller” başlıklı araştırmaya göre katılımcılığın önündeki engeller ([www.gencnet.org](http://www.gencnet.org), 1);

- KURUMSAL (üniversite yönetimi, devlet, aile ve öğretmen-öğrenci ilişkisinin katılımcılığı desteklememesi, medyanın sadece başarısız örnekleri göstermesi, siyasi partilerin ve siyasetçilerin olumsuz tutumları, STKların tanıtıma ve sorun çözmeye odaklanmaması, muhatap bulunamaması, STKların boş zaman geçirme mekanları olarak algılanması,
- DÜŞÜNSEL (Türkiye’de hiçbirşey değişmez düşüncesi, kabullenme, çabaların değersiz görülmesi, kökten değişim arayışı, küçük değişimlerin önemsenmemesi, hemen sonuç görme arzusu, geçmişte denendi-deneyenler zararlı çıktı-göze batmamak lazım düşüncesi, bireysel kurtuluş planları),
- DUYGUSAL (ümitsizlik, zarar görme endişesi, yalnız kalma korkusu, girişken olmama/özgüven eksikliği) olarak tanımlanmıştır.

8. Konuya “eğitim” açısından yaklaşılsa; yükseköğretimde STK yönetimi dersleri, STKlarda işe yeni başlayanlar için sektörel eğitimlere yer verilmelidir. Ayrıca STK personelinin eğitiminde gönüllüden ziyade uzman eğitimci kullanmak, hatta bu eğitimcileri STK bünyesinde özel olarak yetiştirmek, hizmet için sadece iyi niyet değil, aynı zamanda yeterli ve sürekli bir eğitime de sahip olmak gerektiği bilincine varılmalıdır. STKlar arasında bilgi ve iletişim ağı kurulmalıdır. STKlar devletle, toplumla ve birbirleri arasındaki iletişimde dijital alt yapılardan azami ölçüde yararlanmalıdırlar. STKların devletle, toplumla ve birbirleri arasındaki iletişime katkıda bulunması için uyacakları etik ilkeleri de içeren hak ve sorumluluk bildirgeleri yayımlanmalıdır (<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> - Bu konuda STKlarda profesyonel kadroların çalışma etiği atölyesi sonuçları, sponsorluk ve fon geliştirme etiği atölyesi sonuçları, STKların toplumla ilişkileri etiği atölyesi sonuçları, STK-devlet ilişkilerinde etik sorunlar atölyesi sonuçları, STKlarda üyelik, destekçilik ve gönüllülük etiği atölyesi sonuçları STKlar arası ilişkiler etiği atölyesi sonuçları yayınlanmıştır. [www.tarihvakfi.org.tr](http://www.tarihvakfi.org.tr) (Sivil Toplum Kuruluşları ve Etik Sempozyumu, 1-2 Temmuz 1999, Yıldız Teknik Üniversitesi)

## Stratejik İşbirliği Kavramı, İşbirliği Çeşitleri ve STKların Yapabilecekleri İşbirlikleri

Tüm dünyanın yeniden şekillenmesini sağlayan globalizasyon devrimi sonucunda sınırsız bir dünyaya yönelim, ister kar amacı olsun isterse olmasın tüm örgütleri dar pazarlar için stratejiler belirleme dönemini sona erdirmiştir. Artık global anlamda mevcut ve potansiyel hizmet bekleyenlerin oluşturduğu tek ve büyük bir pazar vardır.. Yepyeni koşulların şekillendirdiği yeni ortam, daha önceki dönemlerin stratejileri üzerinde yapılacak revizyonlardan çok yeni reformist yaklaşımları gerektirmektedir. İster kar amaçlı olsun isterse kar amacı olmasın tüm örgütlerin kendi olanaklarıyla faaliyetlerini sürdürme ve başarıyı bireysel çabalarla gerçekleştirme veya tek başına gitme (going-it-alone) yaklaşımları oldukça pahalı ve büyük başarısızlık olasılıkları taşıyan hareket biçimleridir. Yeni dünyada tek başına gitme stratejileri yerini “birlikte hareket etme” ve sınırlı kaynakları daha etkin kullanmak için birlikte daha büyük bir güç oluşturarak mücadele etme anlayışlarına bırakmaktadır. Bu bağlamda örgütler arasındaki network yapılanmaları, outsourcing uygulamaları, yatay ve dikey entegrasyonlar, merger, acquiring ve stratejik işbirlikleri son dönemlerde en çok dikkat çeken ve üzerinde yoğunlaşılan stratejilerdir (Ardahan, 2004: 368).

Stratejik işbirliği;örgütler arasında kaynakların değişimini, paylaşımını, ürün ve/veya teknolojilerin ortaklaşa geliştirilmesini kapsayan, yatay ve dikey uzantılarla genişleyebilen geniş bir motivasyonlar ve amaçlar dizisinin sonucu oluşan gönüllü düzenlemeler olarak tanımlamak mümkündür (Gulati, 1998: 293). Bir başka tanımda stratejik işbirlikleri; ortak bir hedefe doğru birlikte yol almak için iki ya da daha fazla örgütün arasındaki işbirliği anlaşmasıdır. Bu çalışmanın konusu açısından bakıldığında stratejik işbirliği; **iki ya da daha fazla STKnın ya da taraflardan en az birinin STK olmak koşuluyla ulusal ve/veya uluslararası boyutta faaliyet gösteren yerli ve/veya yabancı örgütlerin; know-how, varoluş nedenleri boyutunda üretilen ürün, ürünün ihtiyaç sahiplerine ulaştırma ve daha fazla ihtiyaç sahibine ulaşma faaliyetlerinin getireceği maliyet ve riskleri paylaşmak, etkinliği, verimliliği ve üretkenliği arttırmak düşüncesiyle ittifaklar meydana getirmeleri olarak tarif edilebilir.**

Örgütlerin arasındaki ekonomik ilişkilerin stratejik ilişki olarak değerlendirilebilmesi için katma değer oluşturulması sürecinin çeşitli aşamalarında ortak çabalar gösterilmesi, değer

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-Inan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

zinciri faaliyetlerinin (value chain activities) bir parçası olması ve bu çabaların belirlenen süreçte süreklilik özelliği taşıması gerekir (Kanıbir, 2000: 52).

STKlar gibi kar amacı gütmeyen organizasyonların stratejik işbirliği ile yaratacakları faydalar kar amaçlı örgütlerden hiç farklı değildir. Stratejik işbirlikleriyle elde edilen rekabet avantajları ve rekabetçi güce yapılan başlıca katkılar (Ardahan, 82); ölçek ekonomilerine ulaşma ve maliyet avantajları, yeni pazarlara açılma ve mevcut pazar payını artırma, pazara giriş hızının artması, birlikte rekabet ve rekabetin eliminasyonu, gelişmiş teknolojileri elde etme ve çeşitlendirme yoluyla düşük riskli büyüme fırsatı sayılabilir. Bunların yanında; yerel politikalara ilişkin bilgi, hükümet düzenlemelerine ilişkin bilgi, bölgesel gümrüklerle ilgili bilgi, bölgesel pazarlarla ilgili bilgi, bölgesel tanınmışlık, finansal katkılar, bölgesel pazarlara giriş, süreç teknolojisi, hard teknoloji, ürün teknolojisi, uluslararası tanınmışlık, finansal katkı ve yönetimsel know-howdır.

STKlar için pazar kavramı; tanımlanmış misyonlarına uygun faaliyet yaptıkları ve yapabilecekleri alanlardır. Bu alanlar ulusal sınırların içinde olabileceği gibi uluslararası boyutta da olabilir. Ürün kavramı ise; tanımlanmış misyonlarını gerçekleştirmek için yapılan faaliyetler ve bu faaliyetler sırasında üretilen mal, hizmet, fikir ve bilgilerdir.

Stratejik işbirliği kavramı ancak bu koşullarla birlikte anlamlı olmaktadır. Stratejik işbirliği türlerini dört ana başlıkta toplamak mümkündür (Kanıbir, 2000: 81-97).

**Birincisi;** taraf olan örgütlerin rekabet karşısında güç kazanarak ve büyüyerek varlıklarını devam ettirmek olarak ifade edilen **fonksiyonel açıdan stratejik işbirlikleridir**. Burada temel alınacak iki temel fonksiyon; teknoloji geliştirme amaçlı veya teknoloji tabanlı işbirlikleri ve doğrudan pazarı hedef alan pazar tabanlı işbirlikleridir. Buradaki “rekabet” tanımlaması STKlar için tam olarak doğru değildir. Çünkü STKların ne aynı misyona sahip diğer STKlarla ne de diğer örgütlerle rekabet etme durumları söz konusu değildir. Burada rekabet; dış dünyadaki giderek zorlaşan koşullar içinde STKların kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanılması olarak algılanması gereklidir. Teknoloji geliştirme amaçlı işbirliklerinde taraflar birlikte teknoloji geliştirme veya teknoloji alış-verişi amacına yönelik olarak oluşturulan işbirlikleridir. Burada; Ar-Ge, mühendislik, üretim biçimleri ve teknolojileri gibi yukarı yönlü faaliyet zinciri faaliyetlerinde işbirliğini kapsar. AKUT’un diğer arama kurtarma ekipleriyle

teknolojik bilgi ve ekipman değişimi veya AKUT'un ihtiyaç duyduğu bir aracın geliştirilmesi için ASELSAN ile yaptığı işbirliği bu tarz işbirliğinin en güzel örneğidir. Pazar tabanlı işbirliklerinde örgütlerin doğrudan doğruya pazar (hedef kitle) ortamındaki koşulları etkilemek ve bu koşulları kendileri için avantajlar getirecek biçimde şekillendirerek oluşan ekonomik fırsatlardan yararlanmak amacıyla uygulanan stratejilerdir. Pazarlama tabanlı işbirlikleri pazar koşullarına bakıldığında son dönemlerde geliştirilen en akılcı ve çarpıcı rekabet avantajı sağlayan strateji niteliğindedir. Pazar tabanlı stratejik işbirlikleri; üretim, satışlar, dağıtım kanalları, müşteri hizmetleri gibi aşağı yönlü değer zinciri faaliyetlerini kapsamaktadır. Pazar tabanlı işbirliğine örnek olarak bir STK'nın ulusal ve/veya uluslararası bir etkinlikte daha önce faaliyet göstermediği bir bölgede veya ülkede faaliyet göstermek için o bölgedeki veya ülkedeki bir ya da daha fazla STK veya kar amaçlı bir organizasyon ile yaptığı işbirliği verilebilir. 17 Ağustos depreminde bu tarz işbirliklerinin en çarpıcı örnekleri yaşanmıştır.

**İkincisi;** iki veya daha fazla sayıda örgüt arasında yapılan ve yeni bir varlık oluşumunu gerektirmeyen yazılı anlaşmalara dayanan **sözleşmeye dayalı işbirliği**dir. Alım-satım sözleşmeleri, lisans ve franchise anlaşmaları buna örnek olarak verilebilir. Sözleşmeye dayalı stratejik işbirliklerinde iki ya da daha fazla sayıda STK'nın veya biri STK olma koşuluyla en az bir örgütün tarif edilmiş bir misyonu yerine getirmek için kendi aralarında oluşturdukları ve yeni bir varlık oluşumunu gerektirmeyen yazılı anlaşmalara dayanan işbirliği türüdür. Bu anlaşmalarda belirli süreler söz konusu olmakta ve sürenin bitiminde de işbirliği sona ermektedir. 2005 yılı içinde düzenlenen Dış Hekimleri Odası ve Milli Eğitim Genel Müdürlüğü arasında yapılan protokolle tüm Türkiye genelinde ilköğretim öğrencilerinin “Dış Taraması Projesi” ve Türkiye Rotary Birliği, Milli Eğitim Genel Müdürlüğü ve Sağlık Bakanlığı ortak projesi olan “Kızamık Mikrobunu Ortadan Kaldırıyoruz” projesi bunun en güzel örnekleridir.

**Üçüncüsü;** örgütler arasında kurulmasına karar verilen stratejik işbirliği çerçevesinde katılımcı örgütler tarafından ortak bir sermaye gücü oluşturulması için **sermaye düzenlemeleri gerektiren** veya **sermaye katılnalı işbirlikleri**dir. Bu yapı mevcut bir işletmenin sermayesine katılma şeklinde olabileceği gibi taraflarca birlikte oluşturulacak ortak girişimlerde (joint venture) olabilir. Sermaye katılnalı işbirliklerinde karar verilen işbirliği

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

çerçevesinde katılımcı örgütler tarafından ortak bir sermaye gücü oluşturulması “sermaye düzenlemeleri gerektiren” veya “sermaye katılmalı” olarak adlandırılan işbirliği türünü ortaya çıkarmaktadır. Ortak sermayenin oluşturduğu işbirlikleri sürekli olarak faaliyette bulunmak amacıyla ya yeni bir oluşumu gerektiren ya da mevcut bir işletmenin sermayesine katılma biçiminde oluşmaktadır. Alım-satım sözleşmeleri, lisans ve franchise anlaşmaları buna örnek olarak verilebilir. STKların temel varoluş nedenleri kar amacı olmadığı için sermaye katılmalı işbirlikleri oluşturmaları yasalarla engellenmiştir.

**Dördüncüsü**; taraf örgütlerin faaliyet alanları arasındaki **işbirliği faaliyetlerinin yönü açısından stratejik işbirlikleridir**. Bu stratejik işbirliklerini yatay eksenli, dikey eksenli ve konglomeratif nitelikli stratejik işbirliği olmak üzere üç alt başlıkta incelemek mümkündür.

- **Yatay eksenli işbirliği**; işbirliği stratejisine yönelen örgütler arasındaki sektörel benzerlikler, faaliyet alanlarının ve üretim süreçlerinin benzer ya da aynı olması, aynı veya benzer dağıtım fonksiyonları ile faaliyetlerini sürdürmeleri durumunda gerçekleştirilen işbirliğidir. Bu tarz işbirlikleri; STKların en kolay ve en yaygın biçimde yaptıkları/yapabildikleri işbirliği çeşididir. Aynı veya benzer misyona sahip STKların kendi aralarında ve/veya diğer örgütlerle ya tarif edilmiş ortak misyonlarını ya da misyon içinde olan bir ortak amaca yönelmiş faaliyeti gerçekleştirmek için bir araya gelerek gerçekleştirdikleri işbirliği biçimidir. Birçok STK için yatay eksenli stratejik işbirliğinin çok sayıda örnekleri vardır. Bu çalışmanın kapsamında yer alan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı'nın yaptığı bu tarz işbirliklerine izleyen kesimde verilecektir.
- **Dikey eksenli işbirlikleri**; üretim ve dağıtım risklerini ortadan kaldırmak veya makul düzeyde tutmak, yapılan yatırımların geleceğini belirsizlikten korumak, kaynaklara tek yanlı bağımlılıktan kurtulmak, daha düşük maliyetlerle faaliyette bulunmak amacıyla ürünün üretilmesinden pazara sunulmasına kadar uzanan süreçte farklı fakat birbirini tamamlayan üstlenen örgütler arasındaki işbirliği düzenlemeleridir. Daha yalın bir anlatımla üretici işletmeler ile tedarikçileri veya dağıtım kanalı üyeleri arasındaki ya da alıcı-satıcı ilişkisi bulunan işletmelerin oluşturduğu işbirlikleridir. STKlar yapıları gereği bu tarz işbirliklerine çoğunlukla giremezler. Sınırlı koşullarda bazı örgütlerin

bazı projelerinde dağıtım kanalı üyesi rolünde bu tarz işbirliğini gerçekleştirme şanslarına sahip olabilirler.

- **Konglomeratif nitelikli stratejik işbirlikleri;** yatay ve dikey anlamda aralarında herhangi bir ilişki bulunmayan örgütlerin yeni pazarlara<sup>(2)</sup> ve yeni ürünlere<sup>(3)</sup> yönelmek amacıyla ve faaliyet risklerine karşı korunma, faaliyet alanlarını çeşitlendirerek riskleri dağıtma güdüleriyle oluşturdukları çeşitlendirme stratejileri içinde yer alan. Bu tarz işbirlikleri; yatay eksenli işbirlikleri gibi; STKların en kolay ve en yaygın biçimde yaptıkları/yapabildikleri işbirliği çeşididir. Farklı misyona sahip STKların kendi aralarında ve/veya diğer örgütlerle ya tarif edilmiş ortak misyonlarını ya da misyon içinde olan bir ortak amaca yönelmiş faaliyeti gerçekleştirmek için bir araya gelerek gerçekleştirdikleri işbirliği biçimidir. Yatay eksenli işbirliğinde olduğu gibi birçok STK için konglomeratif nitelikli stratejik işbirliğinin çok sayıda örnekleri vardır. Bu çalışmanın kapsamında yer alan Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı'nın yaptığı bu tarz işbirliklerine izleyen kesimde verilecektir.

### **Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı ve Yaptığı Stratejik İşbirlikleri Örnekleri**

Eğitim alanında Türkiye’de tanınan ve güvenilen bir STK olan TEGV’in misyonu; “devletin kaynak yetersizliği ve yapısal sorunlar nedeniyle eğitim görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri, gönüllü kuruluşların, özel sektörün ve vatandaşların, hayati önem taşıyan bu alanda devletin verimliliğini arttıracak şekilde; destek olarak, örnekler yaratarak ve eksiklikleri tamamlayarak sorumluluğu paylaşmalarını sağlayarak devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmaktır”. Eğitim Gönüllüleri, bu amaçla oluşturduğu donanımlı eğitim ortamlarına kendi isteğiyle gelen 7-16 yaş grubu çocukları gönüllülerle eğitir ve geleceğe hazırlar. Bu alanda yapılan çalışmalarla özgün bir model oluşturdu. Eğitim Parkları (11 adet), Öğrenim Birimleri(55 adet) ve “Ateş Böceği” olarak isimlendirilen Gezici Öğrenim

<sup>2</sup> - Bir STK için “**Yeni Pazar**” denildiğinde; daha önce faaliyette bulunulmayan ulusal sınırlar içinde veya uluslararası ölçekte faaliyette bulunulacak potansiyelle sahip bölge(ler) anlaşılmalıdır.

<sup>3</sup> - Bir STK için “**Yeni Ürün**” denildiğinde, STKnın misyonuyla çelişmeyen daha önce gerçekleştirilmemiş(üretilmemiş) fakat gerçekleştirilme(üretileme) potansiyeli olan faaliyetler ve/veya ürünler anlaşılmalıdır.

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Birimleri'nden(19 adet) oluşan bu sistemde öncelikle, bütün çocukları kucaklayan, hepsinin isimleriyle çağrıldığı, onlara gerçekten değer verilen, sevgi dolu bir dünya kuruldu, güler yüzlü, sıcak, donanımlı ortamlar yaratıldı. Bugüne kadar 500 bini aşkın öğrenci, Eğitim Gönüllüleri'nin Park ve Birimlerindeki bu dünyada yaşadı, ruhsal, zihinsel, fiziksel yeteneklerini keşfederek eğitim desteği almıştır (<http://www.tegv.org/v4/Main.asp>, 2009: 1).

TEGV'in 5. Eğitim Parkı olarak 2001 yılında faaliyete geçen Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı, Antalya'nın göç alan bir bölgesinde Kepez Belediyesi tarafından tahsis edilen 14 dönümlük arazi üzerine kurulmuştur. Parkta 2500 metrekarelik kapalı alan ve futbol, basketbol, voleybol, tenis, açık hava satranç ve trafik eğitim alanı gibi faaliyet alanları vardır. Kapalı alanda üç bilgisayar odasında eğitim amaçlı toplam 48 bilgisayar, sanat atölyesi, fen laboratuvarı, kütüphane, satranç odası, çok amaçlı salon ve sekiz etkinlik odası bulunmaktadır. Tüm mekanlar aynı anda kullanıldığında 300 öğrenci ve 17 gönüllü etkinlik yapabilmektedir. Öğrencilerinin çoğunluğunu eğitim parkına okul sonrası gelen yedi ilköğretim okulundan üçü yürüme mesafesinde olup diğer dört ilköğretim okulu ise taşıma ile beş dakika uzaklıktadır. Çevre okullarının tekli eğitim veriyor olması, hafta sonları cumartesi ve pazar günü zaman zaman tüm mekanların aynı anda kullanımını gerektirmektedir. Gönüllülerin %80'nin öğrencisi olduğu Akdeniz Üniversitesi kampüsüne beş dakikalık uzaklıkta olup park tarafından gönüllülere ücretsiz taşıma sağlanmaktadır.

Etkinliklere başlanılan Şubat 2001 tarihinden beri Eğitim Parkında yaklaşık 20.000 öğrenci kayıt olmuş ve yaklaşık 1.000 gönüllü ile etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Eğitim malzemeleri ve müfredat TEGV Merkez Eğitim Programları departmanı tarafından geliştirilmekte ve güncellenmektedir. Örneğin 2004-2005 etkinlik yılında verilen eğitim programlarını beş başlık altında iken (kişisel gelişim, toplumsal yaşam, dil-sanat-iletişim, tarih-coğrafya-kültür, bilim ve teknoloji) iken 2009-2010 yılında bu eğitimler üç temel alanda (kişisel gelişim ve toplumsal değerler, sanat dil iletişim, zihinsel-düşünsel alanlar) gerçekleştirilmektedir. Her dönem ortalama 100 etkinlik için gönüllülerle öğrenciler bilgi ve becerilerine göre etkinlikten biri veya birkaçı için eşleştirilirler. Sekizer haftalık dört kış döneminde öğrenciler en az sekiz en çok on etkinliğe katılabilirler. Ayrıca okul sonrası ve hafta sonlarında kütüphane, spor sahaları, satranç odası gibi serbest etkinlik alanlarını dilediği gibi kullanabilirler. Bunun yanında yaz okulu olarak benzer etkinliklerden oluşan iki dönem de eğitimler yapılmaktadır.

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Sekiz yıldır park içinde yürütülen etkinlikler kadar TEGV'in tanıtımını ve işbirliği olanaklarının sağlanması ve artırılmasıyla ilgili birçok çalışmalar yapılmıştır. Öncelikle TEGV'i tanımak isteyen diğer STKların ve örgütlerin toplantılarına konuşmacı olarak katılındı, görsel ve yazılı medyada park hakkında program ve yazılar çıkmasını sağlandı. Bu toplantılarda her STK'nın veya diğer örgütlerin çeşitli projeleri olduğu fakat hedef kitleye ulaşmakta ve projeyi uygulamak için uygun mekan bulmakta zorlandıklarını gözlemlenmiştir. Bu bağlamda tüm STKlara ve diğer kurumlara eğitim parkının amaç ve misyonuna aykırı olmadığı müddetçe parkın fiziksel imkanlarının kullanımına açık olduğunu anlatıldı. Daha sonra gelen talepler doğrultusunda birçok işbirliği gerçekleştirildi. Şuan hem daha fazla işbirliği olanakları araştırılmakta hem de eğitim parkının tanıtımıyla ilgili halkla ilişkiler çalışması yapılmaktadır.

Çevredeki okulların tam gün tekli eğitim yapması parkın tüm mekanlarının saat 15'e kadar atılmasına sebep olmaktadır. Bu atıl kapasiteyi doldurabilmek için bağımsız faaliyet düzenlenmekten ziyade eğitim parkının fiziksel imkanlarını kullanmak isteyen STKlar ve diğer örgütlerle vakfın hedef kitlesi içinde yer alan öğrencilerin aileleri ve okullarına yönelik sosyal içerikli, eğitim içerikli ve sağlık içerikli işbirlikleri yapılmaktadır.

**Sosyal içerikli işbirlikleri:** Sosyal içerikli işbirlikleri; TEGV'in misyonuyla direkt olarak örtüşmeyen fakat ters de düşmeyen etkinliklerden oluşmaktadır. Bu etkinliklerin gerçekleştirilmesinde misyonu ve/veya etkinliğin amacı bu olan diğer STKlara ve/veya diğer örgütlere fiziksel mekanın kullandırılması, bölgeden katılımcı sağlanarak; 2001 yılında Üniversiteli Kadınlar Derneği, 2002 yılında Antalya Rotary Kulübü, 2003 yılında Üniversiteli Kadınlar Derneği ile toplu nikah törenleri, 2001 yılında Kaleiçi Rotarakt Kulübü, 2002 ve 2004 yıllarında Antalya Rotarakt Kulübü ile sünnet düğünleri yapılmıştır. Daha sonraki dönemlerde de benzer uygulamalara devam edilmiştir.

Denizleri korumak ve deniz kirliliğini azaltma misyonuyla kurulan TURMEPANın Antalya'da yaptığı sahil temizliği projelerine 2002 yılından beri katılmaktadır. Projeye toplam 100 civarında öğrenci katılmıştır.



Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Sokak çocuklarına sahip çıkma misyonunu üstlenen Antalya Umut Evi'ne Eğitim Parkının spor olanakları açılarak orada kalan çocukların yararlanması sağlanmıştır. Projeye toplam 50 civarında öğrenci katılmıştır.

**Sağlık içerikli işbirlikleri:** Sağlık içerikli etkinlikler; direkt olarak vakfın misyonuyla örtüşmemekte fakat sosyal içerikli işbirliklerinde olduğu gibi misyonu ve/veya amacı bu olan diğer STKlara ve/veya örgütlerle eğitim parkının fiziksel mekanlarının kullanılması, etkinliğin duyurulması ve katılımcı sağlanması konularında işbirliği yapılarak; 2004 yılında Antalya Diş Tabipleri Odası ile diş taraması, 2001 yılında Üniversiteli Kadınlar Derneği ile menopoz hakkında bilgilendirme ve sohbet toplantıları, 2003, 2004 ve 2005 yıllarında Antalya 17 Numaralı Sağlık Ocağı ile hamile bayanlara doğum öncesi konusunda bilgilendirme toplantıları, 2004 yılında dört kez tekrarlanarak Antalya Yerel Gündem 21 Eğitim Alt Çalışma Grubu ile ilk yardım ve beslenme içerikli eğitim, bilgilendirme ve sohbet toplantıları, 2005 yılından sonra Olimpos Rotary kulübüyle kadınlara dönük olarak “meme sağlığı”, “çocuk ergen gelişimi” seminerleri periyodik olarak her yıl gerçekleştirilmiştir.

**Eğitim içerikli işbirlikleri:** Eğitim ve eğitimi ilgilendiren her türlü etkinlik TEGVin direkt olarak misyonuyla örtüşmektedir. Vakfın hedef kitlesi sekiz yıllık eğitimdeki 7-16 yaş çocuklardır. Tüm eğitim çalışmaları bu yaş grubunun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır. Hedef kitlesi içinde olan çocukların hafta içi 15'e kadar kendi okullarında eğitime devam etmeleri eğitim parkının tüm mekanlarının hafta içi bu saate kadar atıl kalmasına sebep olmaktadır. Burada eğitim parkına düşen birincil görev bu atıl kapasitenin eğitim amaçlı kullanılabilmesi için parktaki olanakları kullanabilecek ve/veya birlikte etkinlik yapılmasında işbirliği yapacak paydaşlar bulmaktır.

Eğitim parkının hemen çevresinde varolan yürüme ve taşıma mesafesi içindeki yedi ilköğretim okulu her zaman parktaki tüm mekanları kendi etkinlikleri için kullanabildikleri gibi, kendi müfredatlarında olup fiziki olanaksızlıklarından yapamadıkları dersleri de park da işleyebilmektedir. Örneğin; Yıldırım Bayezit ve Turgut Reis İlköğretim okulundan 2004-2005 ders yılında 623 öğrenci öğretmenleriyle birlikte gelerek kendi müfredatlarındaki bilgisayar derslerini yapmışlardır. Spor sahaları son iki yıldır okullar arası turnuvalar için kullanılmaktadır. 23 Nisan, 19 Mayıs törenleri ve gösterileri son üç yıldır Yıldırım Bayezit,

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-Inan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

---

Ahatlı ve Turgut Reis İlköğretim okullarının katılımıyla yapılmaktadır. Bunlara ilave olarak 2003-2004 ders yılında Antalya Beşinci Eğitim Bölgesi okulları arasında eğitim parkının fiziksel mekanları kullanılarak bilgi yarışması düzenlenmiştir. Yine Aynı bölgedeki okulların okul müdürleri ve rehber öğretmenler toplantıları eğitim parkının çok amaçlı salonunda yapılmaktadır.

Sadece öğrencilerin eğitilmesi ve bu eğitimle öğrencilerde olumlu bir davranış değişikliği beklemek çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Çocukların ailelerini ve öğretmenlerini bu değişikliğe ortak etmek gerekmektedir. Bu bağlamda bölgenin gelişmişlik, farkındalık ve duyarlılık düzeyini artırmak için TEGV'nin hedef kitlesinde olmamasına rağmen öğrencilerin ailelerine ve çevreye yönelik olarak diğer STKlar ve örgütlerle işbirliği yapılarak; okuma yazma, bilgisayar gibi konularda eğitim programları düzenlenmiştir. Antalya Rotary Kulübü, Olimpos Rotary Kulübü, Aspendos Rotary Kulübü ve Halk Eğitim Merkezi ile işbirliği yapılarak okuma-yazma sertifika programı organize edilmiş 2002 yılından bugüne kadar 370 kadın bu programa katılarak sertifika almıştır. Yine 2002 yılından buyana her yıl devam eden ve Eğitim parkının kendi gönüllüleri ile gerçekleştirdiği bilgisayar kullanımı seminerine toplam 223 yetişkin katılmış ve başarılı olmuştur.

Olimpos Rotary Kulübünün öncülüğünde; 2009 yılında sekizincisi yapılan Astronomi Şenliğinin yedisi eğitim parkında gerçekleştirilmiştir. TÜBİTAK Ulusal Gözlem Evi, Akdeniz Üniversitesi, Kültür Üniversitesi, Ege Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi'nin ilgili birimlerinin destek verdiği ilköğretim ikinci kademe öğrencilerine astronomiyi tanıtmak ve sevdirmek amaçlı bu projeye yaklaşık 500 öğrenci katılmıştır. Katılan öğrenciler arasında resim ve kompozisyon yarışmaları yapılmakta, başarılı olan öğrencilere ve okullarına TÜBİTAK yayınlarından ödüller verilmektedir.

Yine Olimpos Rotary Kulübünün öncülüğünde, 2003 yılından beri kış döneminde sürekli devam eden Akdeniz Feneri adlı proje Antalya Deniz Ticaret Odası, Sahil Güvenlik Komutanlığının katkılarıyla öğrencilere denizciliği tanıtmak ve sevdirmek amaçlı yapılmaktadır. Bu projeye 100 civarında öğrenci katılmıştır.

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-Inan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Kuruluş amacı eğitim olan Antalya Çağdaş Eğitim Vakfı (ANTÇEV) ile 2001 yılından beri eğitim parkı içinde ve dışında her yıl farklı formatta işbirlikleri gerçekleştirilmiştir. Birincisi 2001-2002 ders yılında TEGVin hedef kitlesinin dışına çıkmış (lise öğrencisi olan) öğrencilerle ANTÇEVin kendi gönüllüleri ve kendi eğitim müfredatıyla eğitim parkında yapılan etkinlikler, ikincisi 2002-2003 ders yılında ANTÇEVin burs verdiği Eğitim Parkı çevresindeki ilköğretim öğrencilerinin eğitim parkındaki TEGVin eğitim programlarına katılmaları, üçüncüsü 2003-2004 ders yılında ANTÇEVin burs verdiği üniversitedeki öğrencilerine önce TEGV gönüllü eğitimi verilerek ANTÇEVin Süleyman Demirel İlköğretim Okulundaki (SDİÖO) burslu öğrencileri Eğitim Parkına taşınarak TEGVin eğitim programlarına katılmaları, dördüncüsü 2004-2005 ders yılında ANTÇEVin SDİÖOdaki burslu öğrencilerine SDİÖOda ANTÇEVin gönüllüleri ve TEGVin bazı eğitim malzemeleri ve programları kullanılarak eğitim verilmesidir. ANTÇEV ile yapılan dört yıllık işbirliğinde bin civarında öğrenciye eğitim verilmiştir. 2007 yılından sonra bu proje Cumhuriyet İÖO ile halen devam etmektedir.

Varoluş nedeni; erken çocukluk ve yetişkin eğitimine, programları ve uygulamaları ile katkı sağlamak, bu konuda ülke genelinde yaygın bir hizmet ağı oluşturmak olan, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) ile Okul Öncesi Eğitim programı Eğitim Parkının fiziksel imkanları ve AÇEVin AÇEP(anne ve çocuk eğitim programı) müfredatı kullanılarak 2002 den beri uygulanmaktadır. Bugüne kadar bu projeye her yıl ortalama 50 anne ve çocuk katılmaktadır.

Okul öncesi eğitimin önemine dikkati çekmek amaçlı tüm Türkiye genelinde Eylül 2004ün ilk haftası yapılan ve bir hafta süren Okul Öncesi Eğitim Platformu'nun Antalya ayağı etkinliklerinde hem mekanın sağlanması hem de organizasyonun gerçekleştirilmesi boyutunda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Antalya Yetim ve Muhtaç Çocuklara Yardım Vakfı (AYÇOV), Ya-Pa Yayın Antalya Temsilciliği, İsmet İnönü Meslek Lisesi, Özel ve Devlete ait çocuk yuvaları temsilcileriyle işbirliği yapılmıştır.

2007 ve 2008 yıllarında Antalya Büyükşehir Belediyesi işbirliğiyle mekan hafta içi boş zamanlarında ana okulu olarak kullanıldı ve her dönem 40 öğrenci eğitim programına alındı.

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

---

2007 yılından beri Çamlıbel Halk Eğitim Merkeziyle gerçekleştirilen işbirliği ile yetişkinlere dönük bilgisayar kursu, okuma yazma kursu ve yetişkin spor eğitimleri verilmektedir. Her dönem ortalama 150 kişiye bu imkan sağlanmaktadır.

2007 yılından beri Türk Hava Kurumu (THK) Antalya şubesi ile işbirliği halinde model uçak kursu yapılmakta ve her dönem ortalama 20 çocuk eğitime alınmaktadır.

Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu (SHÇEK) tüm Türkiye genelinde; çağdaş sosyal hizmet politikaları bağlamında aileye ve kadına yönelik koruyucu-önleyici, eğitici-geliştirici, tedavi ve rehabilite edici hizmetleri yerine getirmek amaçlı Toplum Merkezleri kurmuştur. Antalya'da her birini bir STK'nın desteklediği ve sponsorluğunu üstlendiği beş toplum merkezi az gelişmiş ve göç almış bölgelerde özellikle yetişkinlere yönelik çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu merkezlerle yapılan işbirliklerinde bugüne kadar Eğitim Parkına taşınmalı çocuk ve yetişkin getirerek TEGV'nin eğitim programlarına katılmaları sağlanmıştır. Takip eden dönemlerde TEGV gönüllüleri ile Toplum Merkezlerine giderek TEGV'nin eğitim programlarının uygulanması planlanmıştır. 2001 yılından beri Habipler, Sütçüler, Fatih, Kepez Altı mahallelerindeki toplum merkezleriyle yaz okulu projeleri ve eğitim projeleri yapılmaktadır. Son iki yıldır bu projenin bir diğer partneri de Antalya Büyükşehir Belediyesi'dir.

Yukarıdaki işbirliği mekan ve zaman açısından Eğitim Parkındaki atıl kapasitenin doldurulması ve kaynakların daha etkin kullanılabilmesi için oluşmuş işbirliği örnekleridir. Diğer yandan Antalya'da gönüllü, gençlik ve öğrenci değişimi ilgili programların yöneticileri de bu kimselerin gönüllü olarak görev alabileceği bir kurum olarak TEGV'ye başvurumaktadırlar. Uluslararası Ekonomi Öğrencileri Birliği (AIESEC) ve Antalya Gençlik Derneği (ANTGED) bu şekilde Eğitim Parkına yabancı gönüllü yönlendiren kuruluşlardır. Ayrıca Danimarka'dan her yıl pedagoji eğitimi alan bir öğrenci staj için Eğitim Parkına gelmektedir.

Suna İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı hizmete açıldıktan sonra işbirliği boyutunda yaşadığı zorlukları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- Her ne kadar TEGV Türkiye genelinde tanınan ve kabul gören bir STK olsa da Suna İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkının ilk açıldığı tarihlerde Antalya’da yeterince tanınmaması,
- Tanındıktan sonra yapılan faaliyetlerin kabulü,
- STK olarak işbirliğini istesenez bile kiminle, hangi konuda işbirliği yapılacağı saptanması. İşbirliği için saptanan kurumların dayanışma ve işbirliğine başlangıçta olumsuz bakmaları, yetersiz ve zayıf yaklaşımları,
- Kurumsallaşmamış STKlarda kişisel egolarını ön planda tutan yönetim kadrosunun varlığı ve bu durumun çoğunlukla işbirliği ile çakışmaması,
- Her işbirliğinin süreklilik arz eden projelere dönüştürülememesi,
- Aynı misyona sahip STKların hizmet verdiği mekanların sayıca artması ve STKlar arasında rekabet oluşması,
- Çoğunlukla kamu kurumlarında varolan “ben yaparım” düşüncesi, enerjinin ve sinerjinin paylaşılmaması isteği,
- STKlar arasında işbirliğini gerçekleştirecek, motive edecek, gerekliliğine inandıracak bir üst kurumun, üst bilincin ve yol göstericinin yokluğu,
- Kişisel çatışmalar ve anlaşmazlıklardan kaynaklı bölünmelerle aynı misyona sahip fakat birbiriyle rakip olan çok sayıda STKların varlığı,
- İşbirliği sürecinde verilen taahhütlerin zamanında ve tam olarak yerine getirilmemesi,
- STKların olumsuz hafızalarından kısa sürede kurtulamaması,
- İşbirliğinde tarafların verdiklerinden daha çok kişisel/kurumsal fayda beklentileri,
- Bazı STKların isimleri ve misyonlarına uygun yapılanmamaları ve yönetimdeki kişilerin kişisel egolara hizmet etmeleri,
- Eğitim sisteminden kaynaklı kişilerin hem işbirliği bilincinden uzak hem de işbirliği örnek uygulamalarından uzak yetiştirilmeleri,
- STKlarda işbirliğini öngörmeyen, gerekli görmeyen, demokratik açılımlardan uzak bireylerin yönetici konumunda olmaları,
- İşbirliği sürecindeki çeşitli çatışmalarda işbirliği projelerinde rol alan kişiler arasındaki kişisel kırgınlıkların ve küskünlüklerin kurumsal boyutlara taşınması.

TEGV Suna İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı için tüm bu olumsuzlukları aşmanın tek yolu vardı o da “işbirliğine inanmak ve işbirliğinden başka bir çözüm düşünmemek” fikrine

inanmış bir misyonla yukarıdan aşağıya doğru yönetsel yapılanmaları ve bu misyona uygun yaşam alışkanlıkları olan çalışanların varlığıdır. Şuan birçok faaliyetini diğer STKlar ve kurumlarla işbirliği halinde yürütmekte ve birçok aktif projenin içinde yer almaktadır.

## **Sonuç ve Öneriler**

Toplumsal sorunları çözüme işlevini yüklenen en büyük örgütler olarak kamu yönetimlerinin birçok alanda yetersiz kalması, hatta bir dizi alanda topluma karşı tavır alır hale gelmesi sonucunda doğan boşluklar STKların kendi öz alanları haline gelen bireylerin kendi örgütlenmeleri ile doldurulur hale gelmiştir. Böylece STK'lar çözüm arayışlarının nesnesi olmaktan çıkıp öznesi olmaya yönelmişlerdir. STKlar kendi faaliyet alanlarında hedef kitlelerine misyonlarına uygun hizmet götürürken toplumu değiştirme, demokrasiyi yerleştirme ve geliştirme misyonunu kendinde görmekte ve bunun için eylem yapmaktadırlar. Ancak bu değişiklikler sonucunda kendisini değiştirebildiği ve ulaştığı hedefler sonrasında yeni hedefler belirleyebildiği ölçüde kendi sürekliliklerini garanti edebileceklerdir. Küçülen dünyamızda büyüyen STKların sürekliliğinin ve kaynakları daha etkin kullanmanın garantisi olarak yerel, ulusal ve uluslararası işbirliği yapmaları esastır. Globalleşen dünyada tek başına hareket etmek yerine birlikte hareket etmek tüm kurumların yöneleceği yapılanma olacaktır. Duygusal olmaktan ziyade rasyonel olmak içinde bulunulan bilgi çağının en temel yönetim becerisi haline gelmiştir.

Elbette ki işbirliği bir kültür ve alışkanlıktır. Bu alışkanlığın çocukluk eğitiminden başlayarak, üniversite eğitimine kadar, aile yaşantısında, örgün ve yaygın eğitimde uygulamalı olarak yer verilmelidir. İşbirliği yaşamın bir parçası olacak şekilde eğitim müfredatlarında yer almalıdır.

Kamunun tüm kurumları özellikle belediyeler başta olmak üzere Sivil Savunma Teşkilatı, Çocuk Esirgeme Kurumu gibi birçok kurum hizmet üretirken ve hizmet verirken mutlaka STKlarla işbirliği yapmalıdır. Kamu yönetimi işbirliğinin önderliğini yapmalıdır.

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

---

Medyada işbirliği kavramı üzerinde durulmalı ve sinerji yaratmanın bir yolu olarak her türlü programda işlenmelidir. Toplumun her kesiminde ister sosyal ilişki isterse kurumsal ilişki olsun işbirliğinin önü açılmalı, desteklenmeli hatta özendirilmelidir.

Son yıllarda Akdeniz Üniversitesi başta olmak üzere bir çok üniversitenin müfredatlarında Toplumsal Duyarlılık Projeleri veya Topluma Hizmet Uygulamaları isimleriyle anılan bir dönemlik dersin toplumda pozitif değer yaratacak uygulamaların yapıldığı örneğinin tüm üniversitelerde ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda da olmasını sağlanmalıdır. Örgütlü toplum olma yolundaki bir toplumu yaratmayı hedefleyen örgün eğitim müfredatları içinde bireyin gelecekte bir STK içinde ister üye olarak ister yönetimde olacak şekilde rol alacağını düşünerek üniversitelerin tüm bölümlerinde sivil toplum kuruluşları ile ilgili derslerin okutulmasını sağlanmalıdır.

STKlar işbirliğinde başka kurumların ve STKların hafızalarından yararlanmalı ve başarılı olan uygulamaları kendilerine örnek almalıdırlar. Modern yönetim teknikleri STKlarda uygulanmalıdır. Yasal düzenlemeler yapılarak ulusal ve uluslararası işbirliklerinin ve desteklerin önü yasal olarak açılmalıdır.

Milli Eğitim müfredatında yer alan edebiyat kolu, çevre kolu, müzik kolu gibi kol faaliyetleri okul içinde yürütülen dersler olmaktan çıkarılıp daha çok okul dışında yapılan ve çevredeki STK larla, belediyelerle, özel ve kamu kurumlarla ortaklaşa yürütülen aktivitelere dönüştürülmelidir.

Üniversitelerin Sağlık Spor ve Kültür Daire Başkanlıkları içinde örgütlenen öğrenci toplulukları da aynen Milli Eğitim müfredatındaki kol faaliyetleri gibi çevredeki STK larla, belediyelerle, özel ve kamu kurumlarla ortaklaşa yürütülen aktivitelere dönüştürülmelidir.

Suna İnan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneğinde olduğu gibi istenildikten sonra başarılmayacak hiçbir şeyin olmadığı diğer tüm STK lar ve STK çalışanları için bir kıyaslama (benchmarking) örneği başta Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) olmak üzere STKların hepsine örneklik teşkil edecek “başarı uygulamaları” diğer STK lara anlatılacağı bir portal yaratılmalıdır.

Ardahan, F., (2010). Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi için Stratejik işbirliği ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Suna-Inan Kıraç Antalya Eğitim Parkı örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

## Kaynakça

- Ardahan Faik, (2004), “Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri Ve Türk Turizm Sektöründe Uygulama Olanakları”, **Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F., IV. Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, 8-10 Ekim 2004, Hilton-Konya.
- Coccia Reigis., (2000), ”Adapting Programs to Varied Settings”, **Business Insurance**, Vol.34, 14. 2. 2000.
- Gallagher Katherine ve Weinberg Charles B., (1991), “Coping With Success:New Challenges For Nonprofit Marketing” **Sloan Management Review**, Güz, Vol. 33.
- Gulati Ranjay, (1998), “Aliances and Networks”, **Stratejik Management Journal**, V:19.
- Güder Nafiz(Editör), (2004), **Sivil Toplumcunun El Kitabı**, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Yerel Sivil Girişimler Projesi, Ankara, Kasım.
- <http://www.stgm.org/veritabani.php>, 17 Aralık 2009
- <http://www.tegv.org/v4/Main.asp>, 17 Aralık 2009
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Sayılarla İstanbul, (2000), İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yayınları, İstanbul,.
- Kanıbir Hüseyin, (2000), Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak Stratejik İşbirlikleri ve Pazar Etkinliğine Katkıları, Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora tezi, Bursa.
- Özkan Mehmet, (2002), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Etkin Yönetim”, Kalder 6. Makale Yarışması, [www.kalder.org/anasayfa/htm/makale/2001makaleyarismasi%20sonuclari.htm](http://www.kalder.org/anasayfa/htm/makale/2001makaleyarismasi%20sonuclari.htm), 10.04.2002.
- Öztürk Sevgi Ayşe, (2002), “Stratejik Planlama Sivil Toplum Örgütlerinde Etkin Yönetimin Anahtarlarından Biri Olmaya Aday Mı?”, **Kalder 6. Makale Yarışması**, [www.kalder.org/anasayfa/htm/makale/2001makaleyarismasi%20sonuclari.htm](http://www.kalder.org/anasayfa/htm/makale/2001makaleyarismasi%20sonuclari.htm), 10.04.2002.
- Paul Connolly, (2002),”Building to Last:A Grantmaker’s Guide to Strengthening Nonprofit Organizations”, [www.consco.com](http://www.consco.com). 10.04.2002.
- Regina E. Hezlinger., (1996), “Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored”, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1996.
- Sivil Toplum Kuruluşları Üçüncü Sempozyum**, (1998),Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, Mart.
- Us Talat Ahmet, (2002), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Sürekliliğin Garantisi Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, **Kalder 6. Makale Yarışması**, [www.kalder.org/anasayfa/htm/makale/2001makaleyarismasi%20sonuclari.htm](http://www.kalder.org/anasayfa/htm/makale/2001makaleyarismasi%20sonuclari.htm), 10.04.2002.
- [www.genconet.org/demo/sorduk.php3](http://www.genconet.org/demo/sorduk.php3), (Türk Gençliğinin Gözünden Türkiye’de Katılımcılığın Önündeki Engeller: Temel Bulgular, 12-07-2005.
- Yaman Yılmaz, (2005), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Birbirinden Öğrenme: Benchmarking”, **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları:203, İstanbul.
- Yaman Yılmaz, (2005), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”, **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yayınları:204, İstanbul.